

**Título abreviado: “MEJORA EN LA AUTOGESTIÓN DEL EQUIPO.”**

**Universidad del Salvador**

**Facultad de Ciencias de la Administración**

**Maestría en Coaching y Cambio Organizacional**

**Trabajo Final de Maestría**

**“Mejora en la autogestión del equipo de trabajo de un Estudio Contable.”.**

**“Propuesta basada en la aplicación de herramientas del Coaching Organizacional”**

**UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR**

**Autor: Mariana Talarico**

**VI Cohorte**

**2015**

## **Índice General**

<b>Resumen</b>	3
<b>Summary</b>	5
<b>Introducción</b>	7
<b>Desarrollo del Trabajo</b>	15
<b>Planteamiento del Problema</b>	15
Objetivo general y específicos	22
Preguntas de investigación y justificación	23
Viabilidad de la investigación y Evaluación de las deficiencias	25
Aportes de la investigación y Limitaciones del Estudio	27
Diagnóstico	28
<b>Marco Teórico</b>	41
<b>Diseño y Metodología de la Investigación</b>	73
<b>Preparación de los Datos y Análisis de los Mismos</b>	86
<b>Conclusiones y Recomendaciones</b>	100
<b>Índice de Figuras y Tablas</b>	105
<b>Bibliografía y Anexos</b>	106

## Resumen

Este Trabajo Final de Maestría en Coaching y Cambio Organizacional de la Universidad del Salvador fue realizado en el Estudio Contable “A” situado en Zona Norte, Pcia de Buenos Aires. Su foco de actuación es el asesoramiento financiero-contable, como también brindar el servicio de evaluación de contingencias, tales como ecológicas y fraudes. (El nombre “A” es un nombre de fantasía que la investigadora ha provisto para garantizar la confidencialidad). La investigación se llevó a cabo entre marzo de 2013 y mayo de 2015.

El propósito de este trabajo fue mejorar la autogestión del equipo de trabajo del Estudio a partir de la aplicación de los conocimientos, prácticas y herramientas de Coaching organizacional adquiridas durante la maestría.

El equipo mencionado es responsable de realizar auditorías, asesoramientos impositivos, societarios y previsionales, liquidación de sueldos, procedimientos convenidos y, aseguramiento o testificación, entre otras tareas financieras – contables.

Se adoptó una metodología mixta que implica la recolección y análisis de datos cuantitativos y cualitativos, utilizando el método de investigación-acción, donde los resultados que se van obteniendo, van alimentado cada una de las etapas de la investigación y hay una continua reflexión en la acción.

El diagnóstico se realizó sobre la base de entrevistas individuales con el presidente fundador y luego con cada uno de los integrantes del equipo.

La etapa de implementación comenzó luego de definir los objetivos a trabajar y el plan de acción, acordados con el presidente.

Como resultado del trabajo, se cumplieron los objetivos específicos formulados que dan cuenta de una mayor efectividad en el equipo de trabajo del Estudio Contable.

Palabras clave: efectividad, visión compartida, responsabilidad, comunicación, atención al cliente, confianza y coaching organizacional.



USAL  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR

## Summary

This final paper for the Coaching and Organizational Change Master of El Salvador University was conducted in “Accounting Studio A”, an Accounting and Consultancy company placed in Buenos Aires and engaged in financial and advisory consultancy (the fancy name “A” shall be used to preserve confidentiality); and more specifically on the working team that carries out the daily tasks. The research was realized between March 2013 and May 2015.

The purpose of this study was to increase the effectiveness of the team, by applying the knowledge, practices and tools acquired during the organizational coaching master.

The above mentioned team is responsible for doing the advisories, liquidation of salaries, agreed procedures, insurance and testification deals and every financial task requested by their clients.

A mixed methodology was adopted by involving the collection and analysis of quantitative and qualitative data, using the method of action research, through which there is continuous reflection in action, i. e., the results that are obtained provide feedback for the diagnostic, strategy and action plan.

The diagnostic was based on individual interviews with the president and with the aforementioned working team.

Having defined what we wanted to achieve and after designing a strategy and action plan, the implementation phase began.

As a result of this work, formulated specific objectives were met, which accounted for greater effectiveness in the “Accounting Studio A” team.

Keywords: effectiveness, shared vision, responsibility, communication, customer services, leadership, confidence and organizational coaching.



USAL  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR

### Mejora en la autogestión del equipo de trabajo del Estudio Contable.

El Estudio contable definido como “auditoría integral” del Dr. Antonio A. fue creado en el año 1979 y está ubicado en San Isidro (Pcia de Buenos Aires).

Su principal objetivo es brindar soluciones para empresas en temas administrativos, contables, fiscales y previsionales, integrado por un grupo de profesionales con sólida experiencia en el campo de las Ciencias Económicas, especialmente capacitados para asesorar a empresas industriales, comerciales y de servicios.

Si bien su foco de actuación es el asesoramiento financiero-contable, ofrece asimismo un servicio más amplio mediante la recomendación de otros expertos encargados de evaluar contingencias tales como ecológicas, fraude, etc.

La auditoría integral se define en la página web del Estudio contable como: el informe contable realizado por un contador público matriculado, donde coordina en forma interactiva e interdisciplinaria a otros profesionales y técnicos. Allí la información financiera-económica, la calidad y las normas, y las leyes y resoluciones nacionales e internacionales, son los sensores utilizados para que los Estados contables con sus notas, cuadros y anexos agreguen valor científicamente a los usuarios. Cada especialista trabaja un plan con el objeto de un informe final anual o intermedio, tendiendo en cuenta el autocontrol y la aplicación de los principios del Estudio.

Su director general pone énfasis en que la auditoría difiere de la consultoría, ya que bajo su perspectiva “en la Consultoría se involucra una opinión subjetiva, mientras que en la Auditoría

se compara la realidad con las normas y manuales de procedimientos a cumplir por lo que no hay espacio para la subjetividad”, manifiesta Antonio.

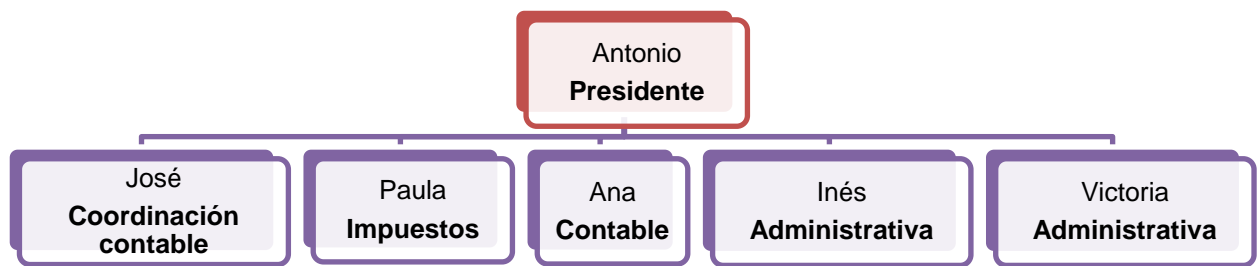
Bajo esta perspectiva la auditoría integral reviste primordial relevancia, puesto que posibilita brindar un servicio profesional de mejor calidad y valor agregado.

El Estudio nació como consecuencia de una definición de su fundador y dueño Antonio de dejar de formar parte de una compañía en la que se encontraba bajo relación de dependencia, para abrir su propio Estudio de manera independiente.

Inicialmente Antonio se encontraba en sociedad con otro colega contador y durante esos primeros 5 años el Estudio llegó a tener 15 empleados. Sin embargo, a medida que el tiempo pasaba su socio comenzaba a dedicarse a otras actividades de consultoría y trabajos adicionales que vulneraban el perfil contable y de auditoría que los caracterizaba, por lo que luego de varias conversaciones acordaron la separación de la sociedad.

Luego de la disolución, la estructura del Estudio quedó conformada por dos cadetes/administrativas (una de las cuales es la esposa del dueño quien en el momento de la intervención no estaba desempeñando sus funciones por motivos de salud) y tres contadores. Se presenta a continuación el organigrama del Estudio al inicio de esta investigación (marzo 2013):





*Figura 1, Organigrama del Estudio Contable (marzo 2013)*

Si bien, en los orígenes, cuando se contrató a José fue con el objetivo de que se convirtiera en el coordinador del equipo, no logró la confianza ni el posicionamiento adecuado según la interpretación de Antonio para desempeñar dicho rol, por lo que en tal momento inicial no existían niveles intermedios establecidos en la estructura formal entre el presidente y sus colaboradores.

En dicho estadio de la organización la mayoría del personal tenía entre 1 y 2 años de antigüedad en el Estudio, y sumado al análisis de la historia de permanencia de los colaboradores que era en promedio de 2 años, se podría interpretar que existía una alta rotación. Antonio no manifestaba plena claridad de las causas de esta rotación, pero las vinculaba principalmente a oportunidades laborales más competitivas.

A continuación se encuentra un gráfico con la distribución de antigüedad del personal y su vinculación con el dueño. Los datos corresponden al mes de Junio de 2013:



Y a continuación se encuentra el gráfico con la nueva distribución de antigüedad del personal y su vinculación con el dueño:

*Tabla 2, Composición del equipo Estudio Contable (marzo 2015)*

CUADRO DE COLABORADORES ESTUDIO A									
Colaborador	Edad	Antigüedad en el puesto	Formación	Posición	Funciones	Tipo de Contratación	Días laborales	Relación con el dueño	
Antonio	59	36 años	Contador Público	Presidente	Visita y atención a clientes	Relación de Dependencia	De L a V	-	
Ana	26	7 años	Contador Público	Coordinación	Designar tareas al equipo, definición de prioridades, colaboración en las tareas del equipo.	Contratación externa	De L a V	Hija	
Daniela	25	6 meses	Contador Público	Impuestos	Impositivas - Elaboración y presentación de Declaraciones Juradas	Contratación externa	De L a V	Referida por un contacto	
Silvia	25	6 meses	Contador Público	Contable y Sueldos	Confección de balances y liquidación de sueldos	Contratación externa	De L a V	Referida por un contacto	
Gabriela	33	9 meses	Contador Público	Contable	Confección de balances. Controlar tareas de Irene y Santiago	Contratación externa	De L a V	CV obtenido en Zona Jobs	
Inés	46	3 años	No tiene	Recepcionista - Secretaria Administrativa	Centralización de llamados, devolución de requerimientos mínimos a clientes, cobranzas y carga IVA ventas y compras	Relación de Dependencia	De L a V	Referida por un contacto	
Sergio	20	1 año y 2 meses	No tiene	Cadetería	Carga de IVA ventas y compras. Realización de pagos	Contratación externa	De L a V	Referida por un contacto	

Si bien se repite la misma característica del organigrama anterior, en relación a que la colaboradora familiar directa del dueño es la posee mayor experiencia laboral en el estudio, cabe destacar que este cambio de estructura se generó antes de finalizar la intervención. Otro punto a mencionar, es que la realización de las búsquedas de personal fue a través de un proceso formal de reclutamiento, donde combinó la búsqueda a través de referidos con candidatos externos.

Cuando se profundiza en aspectos de la cultura del Estudio, se identifican los siguientes valores/ principios fundamentales que rigen el mismo y que son difundidos en su página web:

- Economía
- Efectividad
- Eficiencia
- Ecología
- Equidad
- Ética empresarial